

新冠病毒觀察---企業危機管理(24)

這次新型冠狀病毒肺炎（Covid-19）疫情首先在中國武漢爆發，2020年1月23日春節前開始採取封城、限制出行、停班停課延長假期……等等的嚴厲措施，防止疫情蔓延，類似做法也在一些其他城市採用。這些措施當然會對企業經營帶來巨大的影響，在經濟上無一倖免，短期內全球最大的服務產業—旅遊業更是災情慘重。由於要避免人群聚集降低傳染風險，因此對勞動密集型消費產業影響最大，除旅遊業外，文化娛樂、餐飲、航空、商貿流通等行業也是重災區。另外，勞動密集型製造業也有較大的負面衝擊，然而對醫療相關產業、清潔衛生、電子商務、網路娛樂和保險等則會產生相對有利的影響。

中文「危機」這個詞也有特殊意涵，危機孕育生機，風險醞釀機遇也帶來了新的契機，雖有「危」但亦有「機」，如果經營者認知危機並及時做出徹底的改變，那麼危機也許不是壞事。此次疫情或將催生出新的業態，並倒逼生產、行銷、生活方式進一步朝向數位化改變，接下來遠程辦公、遠程教學、大數據、雲業務、人工智慧等都將配合5G的開通而引領風騷。企業面對危機最重要的是什麼？當然就是經營者的決策和行動能力。大家都是面臨相同的外在環境、相同的衝擊，為何有的轟然倒下有的反能脫胎換骨？「經營者」正是關鍵！

治國亦是同樣道理，全世界面臨的新冠疫情正在進行中，誰也不知道何時才能告一段落。疫情首先是在中國大爆發，接著義大利、伊朗、韓國成為重災區，然後變成日本、英國、法國、德國、澳洲、加拿大、美國……等所謂已開發的先進國家，幾乎無一倖免接手成為重災區，其中美國後來居上，果然是「美國優先、美國第一」，而印度、非洲、南美洲正在排隊接手。

面對疫情，各國領導人的應對方法不一，造成的結果也逐漸顯現。透過這次的疫情正是一個加速淘汰和加速升級的過程，那些能適時變革，提升免疫力的國家或企業，將會化「危」為「機」，成為強者！十年後再回顧，有的將會從此一蹶不振威風不再，而有的會浴火重生脫胎換骨！為什麼會差這麼多？領導人正是關鍵！

面對新冠疫情對產業的衝擊，企業必須具備「緊急應變」的能力，才能邁向永續經營。戰術性應變計畫可以包括以下部份：

一、成立緊急應變小組

最高主管一定要親自參與並領導，建立快速的應對決策及治理機制。要思考的不外就是：

- 在此次疫情的初始階段，我們是否就已經覺察到可能的危機？主動應對了什麼？
- 有哪些措施是事後被動應對的？是如何陷入被動的？
- 在已採取的應對措施中效果分別如何？為什麼？
- 在疫情還將持續的發展中，我們可以做哪些改善以儘早發覺問題並及早主動的採取預防應對措施？
- 設立全職的專責部門，負責收集、整理、分析各方面的相關資訊，記取和學習他人的經驗教訓，並隨時提出因應或改善建議。

二、評估可能對企業營運造成的風險及衝擊做好準備

- 人員出勤部分：有旅遊史或接觸史之員工出現發燒或呼吸道症狀、員工被隔離、員工家屬被隔離、同事被隔離、無法上班……等導致的人力調度困難。
- 消殺防疫部份：工作或營業場所避免群聚感染該做哪些消殺工作，員工防疫物品如口罩、消毒清潔劑準備、顧客安全管理甚至被封閉或無法營業時的因應對策。
- 業務推展部分：旅遊警示無法出差、飛機航運或交通運輸減班或停飛影響，物流受阻造成未能如期交貨造成的違約等影響。
- 生產營運部分：公司營運也會因交通運輸減班或停止，導致原物料延遲或斷貨，員工出勤影響生產及交貨。緊密連繫分公司、生產工廠、供應商、協力廠商、主要顧客甚至相關同業，尋求相互支援、合作協商以共渡難關！
- 財務調度部份：由於營收銳減、固定支出、應收帳款、貸款付息……等造成可能的現金流和財務調度困難。如果現金流出現問題，邀請全體員工共商大家可接受的辦法，力求維持生存渡過難關。

三、即時了解相關機構宣布的政策及相關法令規定

密切關注中央政府、地方政府發布的疫情相關訊息；公權力部門對人流、物流和資訊流的管制和變動趨勢；行業公會的共同配合措施以及各級政府針對企業應對疫情的支持政策和補貼方案。

四、彙聚公司全部員工，共同檢討本企業擁有的資源或優勢，有哪些方面可以調整轉型、爭取或配合政府的優惠政策、盡到最大的社會責任、減少疫期損失在可承受的範圍，使企業渡過難關外，並做好準備在疫

情過後儘速回復正常營運。疫情期間，管理階層的各项調整因應作為和對策，務必要把公司所有的員工視為「命運共同體」，要邀請員工共同參與討論和決策，保持充分的溝通，切忌把員工排除在外，以免造成造成猜忌、謠言，致使公司內部自亂陣腳提前瓦解！

同學們，你還有什麼補充意見或想法，請提出分享討論。